

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**Пособие
по выполнению курсовых и дипломных работ
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент
(по направлениям)» направления специальности 1-26 02 02-02 «Менеджмент (социально-
административный)» специализации
1-26 02 02-02 02 «Управление персоналом»**

УДК 331.108.2
ББК 65.291.6-21
У 66

Авторы-составители: Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент;
Е. В. Глушакова, ассистент;
Н. В. Бонцевич, д-р экон. наук, доцент

Рецензенты: Л. М. Лапицкая, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого;
В. С. Коржов, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендовано научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 9 октября 2012 г.

У 66 **Управление** кадровым потенциалом организации : пособие по выполнению курсовых и дипломных работ для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» направления специальности 1-26 02 02-02 «Менеджмент (социально-административный)» специализации 1-26 02 02-02 02 «Управление персоналом» / авт.-сост. : Л. К. Климович, Е. В. Глушакова, Н. В. Бонцевич. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2013. – 44 с.
ISBN 978-985-540-012-8

УДК 331.108.2
ББК 65.291.6-21

ISBN 978-985-540-012-8

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2013

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Исследование (курсовая, дипломная работа) является одним из важнейших видов учебного процесса, обязательным и важным этапом в процессе изучения студентами специальных дисциплин. Оно выполняется студентами дневного и заочного отделения в соответствии с учебным планом по предметам специализации и программами курсов. В работе над научным исследованием студент должен показать не только свою теоретическую подготовленность, но и умение применять полученные знания для решения практических вопросов, оценке эффективности, прогнозирования экономических явлений. Научная работа должна представлять собой самостоятельное исследование, имеющее определенную практическую значимость.

Целью написания работы является выявление теоретической подготовленности студентов; определение их способности к самостоятельному исследованию актуальных проблем, умения применять полученные знания при решении конкретных хозяйственных ситуаций.

Общими требованиями к работе являются:

- четкость и логическая последовательность изложения материала;
- убедительность аргументации;
- краткость и точность формулировок;
- конкретность изложения результатов работы;
- обоснование рекомендаций и предложений.

1. ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Выполнение работы включает несколько этапов.

1.1. Выбор темы работы

Правильный выбор темы работы во многом определяет успех ее выполнения. Тему студент выбирает самостоятельно по примерной тематике курсовых (дипломных) работ (приложение А) и согласовывает ее с научным руководителем. Тематика курсовой работы соответствует тематике дипломного исследования.

В группе могут быть выбраны не более двух одинаковых тем. При этом выполнение работы на одну и ту же тему должно осуществляться на материалах разных предприятий. Научный руководитель работы назначается кафедрой (составляется список для распределения курсовых работ, утверждается приказ при распределении тем дипломных исследований). Студенты дневной формы обучения выбирают темы исходя из уже сложившегося определенного интереса в той или иной области экономической деятельности и участия в научной работе. Для студентов заочной формы обучения также учитывается характер их практической работы.

Студент может предложить свою тему с обоснованием целесообразности ее исследования.

1.2. Разработка плана работы

Конкретный план работы зависит от ее темы. Однако в любой курсовой работе обязательными разделами являются: введение, теоретическая и практическая части, заключения и предложения, список использованных источников, приложения. При этом вопросы самостоятельно разрабатываемой практической части работы должны занимать центральное место.

Во *введении* обосновывается актуальность выбранной темы.

Теоретическая часть работы должна быть раскрыта на основании глубокого изучения специальной литературы, включая зарубежную. В ней нужно отразить взгляды различных ученых на данную проблему, можно изложить свою точку зрения по изучаемому кругу вопросов.

Практическая часть должна содержать характеристику экономико-управленческой деятельности объекта исследования. Здесь необходимо дать краткую обоснованную оценку экономического состояния и охарактеризовать управленческую структуру объекта исследования.

В заключении и предложениях констатируется полученный результат и вносятся предложения о направлениях и путях совершенствования исследуемой проблемы.

Развернутый план работы по конкретной теме разрабатывается студентом и согласовывается с научным руководителем. Согласованный план подписывается научным руководителем и исполнителем и прилагается к выполненной работе, представляемой на рецензирование. Одновременно с утверждением плана определяются сроки выполнения ее отдельных этапов, необходимая литература и другие материалы.

Примерные планы работы по темам даны в разделе 5.

1.3. Подбор и изучение литературы

Студент самостоятельно подбирает литературные источники по теме своей работы, изучает и обрабатывает их.

Основополагающими материалами, подлежащими обязательному изучению, являются указы президен-

та Республики Беларусь, постановления и решения правительственных органов, законы Республики Беларусь, нормативные документы, рекомендации, методические указания, разъяснения, инструктивные письма по изучаемым вопросам министерств, Белкоопсоюза.

При выполнении работы используются также:

- отчетные данные статистических ведомств;
- справочная литература;
- монографии, материалы научных конференций, симпозиумов, совещаний по исследуемому вопросу;
- сборники научных трудов вузов и научно-исследовательских институтов соответствующего профиля;
- учебная литература;
- специализированные журналы («Управление персоналом», «Кадровик», «Кадровая служба», «Служба кадров», «ЭКО», «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Белорусский экономический журнал», «Проблемы управления»);
- иностранные издания по соответствующим отраслям;
- газеты («Национальная экономическая газета», «Вести потребкооперации»).

При изучении литературы необходимо вести конспектирование основных положений, указывая при этом все библиографические данные, необходимые для правильного оформления перечня использованной литературы.

Значительное влияние на качество работы оказывает умелое использование практического материала. Подбор данных организации, их критическое осмысление и обработка составляют важнейший этап в подготовке и написании научной работы.

В зависимости от темы курсовой (дипломной) работы могут быть использованы разнообразные материалы организации:

- общие данные об организации, история ее развития;
 - бизнес-планы; перспективные, текущие и оперативные производственные планы;
 - бухгалтерские и статистические отчеты и пояснительные записки к ним;
 - учредительные документы организации (устав);
 - документы, регламентирующие деятельность организации (положения об отделах);
 - документы кадровых служб организации: анкеты, квалификационные требования, должностные инструкции работников;
 - договоры с партнерами;
 - образцы информационной и рекламной продукции организации;
 - анкеты, используемые организацией для совершенствования производственной деятельности, и др.
- Обработка полученных данных может включать:
- систематизацию – распределение материала по соответствующим разделам, подразделениям;
 - группировку показателей по качественно однородным признакам;
 - расчет абсолютных и относительных показателей;
 - сравнение фактических данных с плановыми, с другими организациями, со средними показателями в отрасли и т. д.;
 - прогнозирование изменения экономических явлений;
 - применение ЭВМ для обобщения материала в аналитические таблицы, выполнения иллюстрированного материала: схем, таблиц, диаграмм, графиков, фотографий, рисунков и т. д., наглядно показывающих тенденции изменения изучаемых характеристик.

1.4. Написание работы

Написание текста работы является значительным, наиболее ответственным и трудоемким этапом ее выполнения. Именно на этом этапе окончательно формируется уровень качества всей работы.

2. СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Курсовая (дипломная) работа состоит из нескольких разделов.

Введение

Введение (2–3 страницы) служит для обоснования выбора темы, раскрытия ее актуальности и значения в свете современных требований. В нем должны быть четко сформулированы цель и задачи, которые автор ставит перед собой.

Во введении указывается также:

- степень изученности и освещенности в литературе исследуемого вопроса;
- на каких материалах выполняется работа;
- методика исследования.

Теоретическая часть

В теоретической части (10–15 страниц) необходимо осветить теорию и состояние исследуемого вопроса, изложить основные директивные и законодательные акты, дать обзор литературных источников, привести и проанализировать статистические и другие данные, зарубежный опыт.

Практическая часть

Практическая часть работы (20–25 страниц) определяется ее темой и может быть разделена на несколько самостоятельных разделов. Наиболее существенными из них являются:

- организационно-экономическая характеристика организации;
- оценка управления организацией;
- анализ состояния и проблемы развития управления, расчет экономической и социальной эффективности управления;
- основные направления совершенствования управления персоналом.

Поскольку наиболее полную и ценную картину дает исследование любого явления в динамике, для научной работы, выполненной на конкретных материалах организации, следует использовать данные за последние 3 года.

Анализ фактического материала должен раскрыть основные тенденции и закономерности изучаемого явления, выявить причины изменений и дать им оценку. Наибольшую значимость имеет работа, в которой наряду с анализом приводятся результаты собственных исследований (опросы, анкетирование, тестирование и др.). Методические рекомендации по оценке обеспеченности организации персоналом и эффективности системы управления персоналом приведены в приложениях Б, В.

Результаты, полученные в практической части, должны базироваться на теоретических выводах, решениях правительственных органов.

Основные направления совершенствования управления персоналом (10–15 страниц).

Заключение

Заключение (3–4 страницы) должно содержать краткое обобщенное изложение результатов работы в виде выводов и предложений. Выводы должны носить обоснованный характер и вытекать непосредственно из результатов проведенного студентом исследования. Предложения должны быть конкретны, с указанием практических мер в зависимости от темы работы.

Список использованных источников

Список использованных источников должен содержать полный перечень источников, которые автор использовал при выполнении работы, включая нормативно-правовые документы, ведомственные материалы, периодику.

Приложения

Приложения являются обязательной частью работы. Они могут включать первичные данные, не вошедшие в основной текст, но послужившие основанием для составления других обобщенных таблиц, копии документов и другие материалы, имеющие вспомогательное значение. В приложении даются таблицы больше 2 страниц и рисунки, которые неоднократно упоминаются по тексту работы.

3. ОФОРМЛЕНИЕ РАБОТЫ

Курсовая (дипломная) работа должна быть грамотно написана и правильно оформлена в соответствии с изданным Учебно-методическим пособием по подготовке, оформлению и представлению к защите дипломных работ для студентов и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза» [27].

В приложениях Г, Д представлены титульные листы по оформлению курсовой (дипломной) работ.

4. ПОДГОТОВКА К ЗАЩИТЕ И ЗАЩИТА РАБОТЫ

Выполненная студентом курсовая работа сдается на кафедру и проверяется руководителем в течение 10 дней. Научный руководитель дает письменное заключение на работу – рецензию. Работа вместе с рецензией выдается студенту для ознакомления и возможного исправления. Если же курсовая работа по заключению рецензента является неудовлетворительной и подлежит переработке, то после ее исправления она представляется на повторное рецензирование с обязательным приложением первой рецензии.

Курсовая работа допускается к защите при наличии положительного отзыва. Дата защиты устанавливается заведующим кафедрой менеджмента и сообщается студенту. Для защиты за 10–15 дней создается комиссия в составе двух-трех преподавателей, один из которых руководитель курсовой работы.

На защите студент должен обосновать актуальность, цель и задачи исследования, показать, на каких

материалах оно выполнялось, кратко изложить содержание, перечислить основные выводы. Отдельные наиболее значимые положения желательно иллюстрировать заранее подготовленными таблицами, расчетами, демонстрируя их с помощью графопроектора.

Дипломная работа представляется в сроки установленные кафедрой. Защита осуществляется на основании доклада и презентации перед членами государственной экзаменационной комиссии.

5. ПРИМЕРНЫЕ ПЛАНЫ КУРСОВЫХ (ДИПЛОМНЫХ) РАБОТ

Тема: Сущность концепции управления персоналом в инновационной экономике

Введение.

1. Теоретические основы формирования и развития концепции управления персоналом в инновационной экономике.

1.1. Сущность концепции управления персоналом.

1.2. Нормативно-методическое обеспечение концепции управления персоналом.

1.3. Зарубежный опыт формирования концепции управления персоналом.

2. Исследование концепции управления персоналом в инновационной экономике.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Анализ концепции управления персоналом.

2.3. Влияние факторов инновационной экономики на развитие концепции управления персоналом.

3. Пути совершенствования концепции управления персоналом.

3.1. Рекомендации по совершенствованию концепции управления персоналом.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: Проектирование функциональной и иерархической структуры аппарата управления

Введение.

1. Теоретические основы проектирования организационных структур в современных условиях.

1.1. Принципы и процесс проектирования организационной структуры организации.

1.2. Факторы и методы, учитываемые при проектировании функциональной и иерархической структуры.

1.3. Зарубежный опыт проектирования организационных структур.

2. Проблемы проектирования функциональной и иерархической структуры аппарата управления.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Оценка эффективности структуры аппарата управления.

2.3. Проектирование функциональной и иерархической структуры.

3. Пути совершенствования проектирования структуры аппарата управления.

3.1. Оценка эффективности системы управления.

3.2. Оценка эффективности проектируемой системы управления.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: Анализ и совершенствование экономических методов управления персоналом организации

Введение.

1. Сущность экономических методов управления персоналом и их воздействие на эффективность деятельности организации в современных условиях.

1.1. Содержание и классификация экономических методов управления персоналом.

1.2. Факторы, воздействующие на эффективность использования экономических методов управления.

1.3. Применение экономических методов управления персоналом за рубежом.

2. Оценка использования экономических методов управления персоналом в организации.

- 2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
 - 2.2. Оценка экономических методов управления персоналом организации.
 3. Совершенствование экономических методов управления персоналом в современных условиях.
 - 3.1. Эффективность системы управления персоналом организации.
 - 3.2. Основные направления совершенствования экономических методов управления персоналом.
- Заключение.
Список использованных источников.
Приложения.

Тема: Анализ влияния социально-психологических методов управления персоналом на конкурентоспособность организации

Введение.

1. Теоретические основы использования социально-психологических методов управления в условиях конкурентной среды.
 - 1.1. Сущность и значение социально-психологических методов управления персоналом.
 - 1.2. Факторы, воздействующие на эффективность применения социально-психологических методов.
 - 1.3. Применение социально-психологических методов управления персоналом за рубежом.
 2. Использование влияния социально-психологических методов управления персоналом на конкурентоспособность организации.
 - 2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
 - 2.2. Оценка использования социально-психологических методов управления в условиях конкурентной среды.
 3. Пути совершенствования социально-психологических методов управления персоналом в современных условиях.
 - 3.1. Основные направления совершенствования социально-психологических методов управления.
 - 3.2. Оценка влияния предложенных мероприятий на конкурентоспособность организации.
- Заключение.
Список использованных источников.
Приложения.

Тема: Эффективность методов оценки персонала организации в современных условиях

Введение.

1. Теоретико-методические особенности методов оценки персонала в современных условиях.
 - 1.1. Сущность методов оценки персонала, их классификация.
 - 1.2. Факторы эффективности методов оценки персонала.
 - 1.3. Зарубежный опыт оценки персонала.
 2. Проблемы применения методов оценки персонала.
 - 2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.
 - 2.2. Применение методов оценки персонала в организации.
 - 2.3. Оценка эффективности методов оценки персонала.
 3. Направления совершенствования методов оценки персонала.
 - 3.1. Влияние методов оценки персонала на эффективность системы управления организацией.
 - 3.2. Основные направления совершенствования методов оценки персонала организации в современных условиях.
- Заключение.
Список использованных источников.
Приложения.

Тема: Мотивация как способ активизации трудового поведения персонала

Введение.

1. Теоретические основы формирования мотивации как способа активизации трудового поведения персонала.

- 1.1. Сущность мотивации труда и его значение в управлении организацией.
 - 1.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
 - 1.3. Зарубежный опыт мотивации персонала организации.
 2. Анализ состояния мотивации организации в современных условиях.
 - 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.
 - 2.2. Оценка системы мотивации персонала.
 - 2.3. Влияние мотивации персонала на активизацию трудового поведения.
 3. Пути совершенствования мотивации персонала организации в современных условиях.
 - 3.1. Оценка эффективности мотивации персонала организации.
 - 3.2. Основные направления совершенствования мотивации персонала организации как способа активизации трудового поведения..
- Заключение.
Список использованных источников.
Приложения.

Тема: Оптимизация экономической и социальной эффективности управления персоналом

- Введение.
1. Теоретико-методические основы экономической и социальной эффективности управления персоналом.
 - 1.1. Понятие, виды и критерии эффективности управления персоналом как социально-экономической категории.
 - 1.2. Система показателей и методические подходы к оценке эффективности управления персоналом.
 - 1.3. Зарубежный опыт повышения эффективности управления персоналом.
 2. Анализ эффективности управления персоналом в современных условиях.
 - 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.
 - 2.2. Оценка экономической эффективности управления персоналом.
 - 2.3. Оценка социальной эффективности управления персоналом.
 3. Направления оптимизации эффективности управления персоналом в современных условиях.
 - 3.1. Расчет оптимальности в соотношении экономической и социальной эффективности управления персоналом.
 - 3.2. Основные направления оптимизации эффективности управления персоналом.
- Заключение.
Список использованных источников.
Приложения.

Тема: Эффективность инноваций в сфере управления персоналом

- Введение.
1. Развитие инновационного потенциала организаций Республики Беларусь на современном этапе.
 - 1.1. Понятие и сущность инноваций в сфере управления персоналом, их классификация.
 - 1.2. Правовое регулирование инноваций в сфере управления персоналом.
 - 1.3. Зарубежный опыт инновационной деятельности в сфере управления персоналом и его внедрение в практику деятельности предприятий Республики Беларусь.
 2. Оценка эффективности управления инновационными проектами в сфере управления персоналом.
 - 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.
 - 2.2. Оценка эффективности управления персоналом организации.
 - 2.3. Анализ инновационных проектов в сфере управления персоналом организации.
 3. Основные направления совершенствования инновационного управления в сфере управления персоналом.
 - 3.1. Мероприятия по внедрению инноваций в сфере управления персоналом.
 - 3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий.
- Заключение.
Список использованных источников.
Приложения.

Тема: Кадровое планирование как необходимое условие реализации кадровой политики организации

Введение.

1. Теоретические основы кадрового планирования в системе реализации кадровой политики.

1.1. Сущность системы кадрового планирования.

1.2. Нормативно-методическое обеспечение и методы кадрового планирования.

1.3. Зарубежный опыт кадрового планирования.

2. Исследование кадрового планирования.

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2. Исследование проблем кадрового планирования в организации.

2.3. Оценка эффективности кадрового планирования.

3. Пути совершенствования кадрового планирования.

3.1. Рекомендации по совершенствованию кадрового планирования.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

Тема: Методика оценки эффективности управления кадровым потенциалом организации

Введение.

1. Теоретико-методические основы оценки эффективности управления кадровым потенциалом организации.

1.1. Понятие и сущность кадрового потенциала.

1.2. Методики оценки эффективности управления кадровым потенциалом.

1.3. Зарубежный опыт исследования управления кадровым потенциалом.

2. Исследование эффективности управления кадровым потенциалом организации.

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.

2.2. Оценка кадрового потенциала организации.

2.3. Влияние управления кадровым потенциалом на эффективность деятельности организации.

3. Совершенствование методики оценки управления кадровым потенциалом организации.

3.1. Разработка методики оценки эффективности управления кадровым потенциалом организации.

3.2. Расчет эффективности предложенных мероприятий.

Заключение.

Список использованных источников.

Приложения.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Веснин, В. Р.** Управление персоналом. Теория и практика [Электронный ресурс] : электрон. учеб. курс / В. Р. Веснин. – Электрон. дан и прогр. – М. : КноРус, 2009. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
2. **Гражданский** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 ноябр. 1998 г. (в ред. Закона от 10 янв. 2011 г.). – Минск : Амалфея, 2001. – 608 с.
3. **Трудовой** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 30 июня 1999 г. (в ред. Закона от 31 дек. 2009 г.). – 3-е изд. – Минск : Амалфея, 2001. – 240 с.
4. **Управление** персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Ки-банова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
5. **Авдеев, В. В.** Управление персоналом: технология, формирование команды : учеб. пособие / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 543 с.
6. **Батяев, А. А.** Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации / А. А. Батяев. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 176 с.
7. **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2003. – 352 с.
8. **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2008. – 448 с.
9. **Бухалков, М. И.** Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 192 с.
10. **Врублевский, Б. И.** Менеджмент в потребительской кооперации : учеб. пособие / Б. И. Врублевский, Л. К. Климович, Н. В. Бонцевич. – Гомель : Развитие, 2001. – 235 с.
11. **Егоршин, А. П.** Управление персоналом : учеб. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
12. **Егоршин, А. П.** Управление персоналом [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / А. П. Егоршин. – Электрон. дан и прогр. – М. : НИМБ, 2001. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
13. **Ермольчик, Е. В.** Совершенствование оценки управленческих кадров потребительской кооперации Республики Беларусь : моногр. / Е. В. Ермольчик. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2008. – 168 с.
14. **Журавлев, П. В.** Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М. : Рос. экон. акад., 1998. – 232 с.
15. **Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2008. – 287 с.
16. **Кочеткова, А. И.** Основы управления персоналом / А. И. Кочеткова. – М. : Теис, 2000. – 88 с.
17. **Маренков, Н. Л.** Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М. : Акад. проект, 2005. – 464 с.
18. **Маслов, Е. В.** Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
19. **Мишурова, И. В.** Управление мотивацией персонала : учеб.-практ. пособие / И. В. Мишурова. – М. : МарТ, 2004. – 238 с.
20. **Рогожин, М. Ю.** Организация управления персоналом предприятия : учеб.-практ. пособие / М. Ю. Рогожин. – М. : РДЛ, 2004. – 224 с.
21. **Седегов, Р. С.** Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия / Р. С. Седегов, Н. И. Кабушкин, В. Н. Кривцов. – Минск : Техналогія : Изд-во БГЭУ, 1997. – 178 с.
22. **Технология** управления персоналом: настольная книга менеджера / под ред. П. В. Журавлева, С. А. Карташова, Н. К. Маусова. – М. : Экзамен, 1999. – 576 с.
23. **Травин, В. В.** Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2000. – 272 с.
24. **Травин, В. В.** Основы кадрового менеджмента : практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2001. – 336 с.
25. **Управление** персоналом : учеб.-практ. пособие / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановского. – М. : Приор, 1999. – 352 с.
26. **Управление** персоналом организации : учеб. пособие / А. К. Саа-кян [и др.]. – СПб. : Питер, 2001. – 176 с.
27. **Учебно-методическое** пособие по подготовке, оформлению и представлению к защите дипломных работ для студентов и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза» / авт.-сост. : С. А. Дещеня, Л. В. Чурило. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2010. – 48 с.
28. **Управление** персоналом организации : практикум / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 365 с.
29. **Федорова, Н. В.** Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2007. – 416 с.
30. **Цветаев, В. М.** Кадровый менеджмент : учеб. / В. М. Цветаев. – М. : ТК Велби, 2005. – 160 с.
31. **Чижов, Н. А.** Управление корпоративными кадрами / Н. А. Чи-жов. – СПб. : Питер, 2005. – 352 с.

Примерная тематика курсовых (дипломных) работ

1. Функционально-целевая модель управления персоналом организации.
2. Тенденции развития системы методов управления персоналом в инновационной экономике.
3. Сущность концепции управления персоналом в инновационной экономике.
4. Концепция управления персоналом в потребительской кооперации Республики Беларусь.
5. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом организации.
6. Проектирование функциональной и иерархической структуры аппарата управления.
7. Формирование структурных подразделений организации и системы управления персоналом.
8. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
9. Конкурентоспособность трудового потенциала работника и всего персонала организации, методы ее оценки.
10. Кадровое планирование как необходимое условие реализации кадровой политики организации.
11. Методы определения качественной потребности в персонале.
12. Роль интернет-технологий и их влияние на развитие кадрового потенциала и международного рынка труда.
13. Маркетинговые исследования при формировании кадрового потенциала организации.
14. Технология управления развитием персоналом организации.
15. Мотивация как способ активизации трудового поведения персонала.
16. Взаимосвязь развития кадрового потенциала и результативности деятельности.
17. Управление конфликтами и стрессами как фактор стабилизации трудового коллектива.
18. Методы оценки эффективности инноваций в управлении персоналом.
19. Стратегическое планирование и прогнозирование инноваций в сфере управления персоналом.
20. Эффективность инноваций в сфере управления персоналом.
21. Основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита.
22. Оптимизация экономической и социальной эффективности управления персоналом.
23. Методика оценки эффективности управления кадровым потенциалом организации.
24. Направления совершенствования системы управления персоналом в условиях изменений.
25. Эффективность методов оценки персонала в современных условиях реализации государственной кадровой политики.
26. Проектирование системы управления кадровым потенциалом организации.
27. Анализ и развитие инновационного потенциала персонала организации.
28. Анализ и пути совершенствования информационного обеспечения управления кадровым потенциалом.
29. Анализ и развитие системы ротации персонала организации.
30. Оценка эффективности и совершенствование технологий управления кадровым потенциалом организации.
31. Эффективность управления социальными процессами в организации.
32. Оценка эффективности повышения квалификации персонала организации в конкурентных условиях.
33. Анализ и совершенствование системы контроллинга персонала в организации.
34. Анализ и совершенствование организационно-распорядительных методов управления кадровым потенциалом организации.
35. Влияние социально-психологических факторов на эффективность деятельности организации.
36. Эффективность и пути совершенствования системы аттестации персонала организации.
37. Прогнозирование инноваций в системе управления персоналом организации.
38. Эффективность организации труда руководителей и специалистов организации.
39. Анализ и совершенствование экономических методов управления персоналом организации.
40. Эффективность аттестации рабочих мест руководителей и специалистов в организации.
41. Оценка эффективности организации труда руководителей и специалистов в организации.
42. Оценка концепций персонала организации.
43. Анализ влияния социально-психологических методов управления персоналом на конкурентоспособность организации.
44. Эффективность и совершенствование стратегии управления персоналом организации.
45. Эффективность формирования резерва персонала в организации.

46. Эффективность кадрового планирования в организации, ее влияние на конкурентоспособность.
47. Правовое обеспечение системы управления кадровым потенциалом организации.
48. Анализ и совершенствование планирования карьеры сотрудников в организации.
49. Оценка факторов, влияющих на эффективность системы развития персонала организации.
50. Эффективность методов оценки персонала организации в современных условиях.
51. Система оценки результативности труда руководителей организации.
52. Анализ процесса набора и отбора кадров в организации, их влияние на эффективность в организации.
53. Эффективность профессиональной и трудовой адаптации и расстановки персонала в организации.
54. Совершенствование методов оценки стилей руководства в организации.
55. Анализ и пути повышения эффективности аттестации кадров в организации.
56. Система и последовательность развития персонала и оценка факторов, влияющих на его эффективность.
57. Эффективность методов обучения персонала организации.
58. Оценка стилей руководства и их влияние на конкурентоспособность организации.
59. Эффективность адаптации молодых специалистов в организации.
60. Аудит системы управления кадровым потенциалом организации.

Приложение Б

АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛОМ

Анализ обеспеченности организации персоналом проводится по следующим направлениям:

1. *Структура персонала по категориям занятых* (производственный, непроизводственный и административный персонал). При этом определяют:

- число производственных работников на одного непроизводственного как отношение числа производственных работников к числу непроизводственных;
- число производственных работников на одного административного как отношение числа производственных работников к числу административных;
- долю административных работников в общей численности как отношение административных работников к общей численности.

2. *Возрастная структура*, которая характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности. Рекомендуются отследить динамику возрастной структуры по категориям сотрудников, отдельным подразделениям, специальностям. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки: выделяют лиц до 18 и старше 65 лет, а начиная с 20 до 64 лет выделяют группировки по 5 лет.

Анализ возрастной структуры можно представить в виде таблицы Б.1.

Таблица Б.1 – Оценка возрастной структуры в организации

Показатели	Возраст персонала, лет										Всего
	до 18	18–24	25–29	30	31	32–39	40–49	50–54	55–59	60 и старше	
1. Количество работников в базовом году, чел.											
2. Удельный вес, %											
3. Количество работников в отчетном году, чел.											
4. Удельный вес, %											
5. Темп изменения количества работников, % (стр. 3 : стр. 1)											
6. Темп изменения удельного веса, % (стр. 4 : стр. 2)											

3. *Образовательная структура*. Аналогично возрастной структуре организации анализируется состав рабочей силы по уровню полученного образования. Выделяются лица, имеющие высшее, среднее специальное и среднее образование. Необходимые данные для анализа структуры персонала по уровню полученного образования в организации представлены в виде таблицы Б.2.

Таблица Б.2 – Оценка структуры персонала по уровню полученного образования

Показатели	Среднесписочная численность работников на конец года				Темп изменения удельного веса работников, %
	базового		отчетного		
	количество чел.	удельный вес, %	количество чел.	удельный вес, %	
Всего работников, чел.					
В том числе имеют образование:					
высшее					
среднее специальное					
профессионально-техническое					
общее среднее					
общее базовое					

Кроме того, необходимо также проанализировать уровень образования специалистов и руководителей в организации, что позволит оценить компетентность и профессионализм руководящего состава (таблица Б.3).

Таблица Б.3 – Оценка структуры специалистов и руководителей по уровню образования в организации

Показатели	Среднесписочная численность работников на конец года								Изменение удельного веса, %	
	базового				отчетного					
	специалисты		руководители		специалисты		руководители			
	коли- чество чел.	удель- ный вес, %	коли- чество чел.	удель- ный вес, %	коли- чество чел.	удель- ный вес, %	коли- чество чел.	удель- ный вес, %	специа- листов	руко- води- телей
Всего работников, чел.										
В том числе имеют образование:										
высшее										
среднее специаль- ное										
профессионально- техническое										
общее среднее										
общее базовое										

Необходимо иметь сведения о расстановке специалистов с высшим и средним специальным образованием (таблица Б.4).

Таблица Б.4 – Структура персонала по уровню образования

Показатель	Должности			Рабочие места			Всего
	требующие замещения специалистами		не требующие ни высшего, ни среднего специального образования	требующие замещения специалистами		не требующие ни высшего, ни среднего специального образования	
	с высшим образованием	со средним специальным образованием		с высшим образованием	со средним специальным образованием		
1. Количество должностей, рабочих мест							
2. Численность работников, чел.							
2.1. Численность специалистов, чел.							
2.1.1. С высшим образованием							
2.1.2. Со средним специальным образованием							
2.2. Численность работников, не имеющих ни высшего, ни среднего специального образования, чел.							

Далее проводится анализ структуры персонала по уровню профессионального образования работников организации (таблица Б.5), а также анализ профессионального образования руководителей, специалистов и рабочих, что позволит оценить компетентность и профессионализм работников организации (таблица Б.6).

Таблица Б.5 – Анализ структуры персонала по профессиональному обучению

Показатели	Годы				Темп изменения удельного веса работников, %
	базовый		отчетный		
	количество чел.	удельный вес, %	количество чел.	удельный вес, %	
Всего обучено, чел.					
В том числе:					
повысили квалификацию					
прошли стажировку					
прошли профессиональную подготовку и переподготовку					
обучено на курсах целевого назначения					

Таблица Б.6 – Анализ структуры работников по профессиональному образованию

Показатели	Годы												Темп изменения удельного веса, %		
	базовый						отчетный								
	руководители		специалисты		рабочие		руководители		специалисты		рабочие				
	коли- чество чел.	удель- ный вес, %	коли- чество чел.	удель- ный вес, %	коли- чество чел.	удель- ный вес, %	коли- чество чел.	удель- ный вес, %	коли- чество чел.	удель- ный вес, %	коли- чество чел.	удель- ный вес, %	руко- води- телей	спе- циа- листов	рабо- чих
Всего обучено, чел.															
В том числе: повысили квалифика- цию															
прошли ста- жировку															
прошли про- фессиональ- ную подго- товку и пере- подготовку															
обучено на курсах целе- вого назна- чения															

4. *Стаж работы.* Целесообразно рассчитывать средний показатель. Изучается общий стаж работников, который напрямую связан с уровнем производительности труда, и группируется по периодам, представленным в таблице Б.7.

Таблица Б.7 – Общий стаж работы

Показатели	До 1 года	1–4	5–9	10–14	15–19	20–24	25 и более	Всего
Количество работников с общим стажем работы, чел.								
Удельный вес, %								

5. *Половая структура организации* (процентное соотношение мужчин и женщин в организации).

6. *Текучесть кадров.* Изучается общее число уволившихся, число уволившихся женщин, лиц в возрастных категориях до 18 лет, 19–30 лет, старше 50 лет, работников с низкой и высокой квалификацией, со стажем работы менее 3 и более 10 лет, с высшим и средним специальным образованием. Коэффициент текучести можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_{mn} = \frac{D_{\hat{a}}}{D} \cdot 100,$$

где K_{mn} – коэффициент текучести, %;

$P_{\hat{e}}$ – численность работников, уволенных по причинам текучести, чел.;

P – среднесписочная численность работающих, чел.

Также определяется коэффициент интенсивной текучести:

$$\hat{E}_{\hat{e}0} = \frac{\hat{O}_{\hat{a}^3}}{\hat{O}_3},$$

где K_{um} – коэффициент интенсивной текучести;

Y_{ei} – доля i -й группы работников в числе выбывших по причинам текучести;

U_i – доля i -й группы работников в общем числе работающих.

7. *Показатель абсентеизма* (количества самовольных невыходов работников на работу). Показатель абсентеизма можно рассчитать по следующим стандартным формулам:

$$A = \frac{D_n}{N \cdot D},$$

где A – показатель абсентеизма, чел.-дней;

D_n – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

N – среднее число работников, чел.;

D – число рабочих дней.

$$A = \frac{P_n}{P},$$

где A – показатель абсентеизма, чел.-дней;

P_n – общее число пропущенных часов;

P – общее число рабочих часов по графику.

8. *Коэффициент внутренней мобильности персонала*, определяемый по формуле:

$$K_m = \frac{P_{cm}}{P} \cdot 100,$$

где K_m – коэффициент внутренней мобильности персонала, %;

P_{cm} – численность работников, сменивших должность за период, чел.;

P – среднесписочная численность работающих, чел.

Кроме того, может быть произведена разбивка персонала в соответствии с продолжительностью работы в данной должности, а именно определяют, какой процент в настоящей должности менее 1 года, от 1 года до 3 лет и так далее.

9. *Показатели адаптации персонала* (измерители уровня успешности адаптации сотрудников в организации).

10. *Уровень удовлетворенности работников организацией.*

11. *Показатель затратоемкости отдельных социально-профессиональных групп персонала в организации.*

12. *Основные характеристики организационного климата.*

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Можно выделить следующие подходы к оценке эффективности управления персоналом:

- определение экономической эффективности (коэффициент эффективности затрат, срок окупаемости затрат, приведенные затраты, годовой экономический эффект, дисконтированные затраты);
- определение социальной эффективности (средняя заработная плата одного работника, потери рабочего времени, удельный вес фонда оплаты труда в выручке организации, социально-психологический климат, темпы роста заработной платы, уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала);
- определение организационной эффективности (надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, нормы управляемости, коэффициент прироста сотрудников, качество управленческого труда, уровень управленческого потенциала);
- оценка по конечным результатам (выручка (объем продаж), хозрасчетный доход, чистая прибыль, затраты (себестоимость, издержки), качество продукции, труда, услуг);
- управление производительностью (стоимостная оценка производительности, натуральная выработка на одного работника, темпы роста производительности труда, трудоемкость продукции, работ, услуг, коэффициенты использования рабочего времени);
- качество трудовой жизни (трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство организацией, служебная карьера, социальные гарантии, социальные блага);
- балльная оценка эффективности (перечень критериальных показателей, весовые коэффициенты показателей, математические модели стимулирования, частные показатели эффективности, комплексный показатель эффективности, оценка динамики эффективности);
- оценка трудового вклада (участия) (шкала достижений в работе, шкала упущений в работе, расчет коэффициента трудового участия, распределение заработка по коэффициенту трудового участия, распределение премии по коэффициенту трудового участия).

Выбор же конкретной концепции оценки эффективности трудовой деятельности зависит от ряда различных факторов: модели мотивации труда, системы и формы оплаты труда, отрасли экономики, величины организации, масштаба управления, периода времени, состояния планирования, системы бухгалтерского учета, количества структурных подразделений, общей численности работников, уровня информатизации и компьютеризации, уровня корпоративной культуры и т. д.

Анализ данных подходов к оценке эффективности труда персонала свидетельствует о многообразии критериальных показателей. Ввиду этого необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиции значимости конкретных результатов производства, производительности и качества труда и организации работы персонала как социальной системы. В таблице В.1 представлены критериальные показатели эффективности труда в организации, которые подразделяются на экономические, социальные и организационные. Также в ней приведены способы расчета представленных показателей эффективности, а также их достоинства и недостатки.

Таблица В.1 – Критериальные показатели эффективности труда в организации

Показатели	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
1. Экономические показатели			
Балансовая прибыль, р.	Выручка от реализации продукции за вычетом себестоимости, отражаемая в бухгалтерском балансе	Основной обобщающий показатель, отражающий финансовые результаты в денежной форме	Зависит от объема выпуска продукции и уровня цен. Неприменим для убыточных предприятий
Доход, р.	Выручка от реализации продукции за вычетом материальных затрат и амортизации	Экономический показатель прироста. Стимулирует экономию ресурсов	Зависит от объема выпуска продукции. Включает фонд заработной платы – расходную статью себестоимости
Себестоимость, р.	Часть стоимости, включающая затраты на потребление средства производства и на оплату труда	Характеризует абсолютные размеры затрат на производство, снижение которых дает прибыль	Не может служить сравнительным показателем для различных предприятий
Уровень рентабельности, %	Отношение прибыли к стоимости основных производственных фондов (ОПФ) или себестоимости	Относительный показатель конечного результата, сопоставимый для различных предприятий	При различной структуре ОПФ предприятий сопоставимость затруднена. Неприменим для убыточных предприятий
Затраты на 1 р. продукции, коп./р.	Отношение себестоимости к стоимости товарной продукции	Показывает структуру себестоимости, прибылей или убытков. Сопоставим для любых предприятий	Завышение цен на продукцию приводит к искусственному снижению затрат и росту прибыли
Объем реализованной продукции, р.	Стоимость произведенной и реализованной покупателю продукции за определенный период	Характеризует продажу произведенной продукции на рынке, т. е. факт обмена «товар-деньги»	Зависит от спроса и предложения товара и монополизации рынка производителем

Продолжение таблицы В.1

Показатели	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Объем денежного потока, р.	Общая сумма денег, поступившая на расчетный счет и в кассу предприятия за определенный период	Характеризует объем денежных средств, которыми располагает предприятие	Содержит авансовые платежи будущих периодов, включая дебиторскую задолженность
Качество продукции (процент брака или рекламаций), %	Отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции	Показывает удельный вес брака и рекламаций в объеме товарной продукции. Позволяет влиять на технологии производства	Характеризует качество продукции в период гарантийного срока и только по предъявлению рекламаций
Внедрение научно-технического прогресса, р.	Суммарный годовой эффект от внедрения новой технологии (выполнение объемов новых инвестиций)	Характеризует состояние с внедрением новой техники, технологий и инвестиций, то есть будущую стратегию развития	Не играет роли в работе убыточных или новых предприятий
Фондоотдача основных производственных фондов, р./р.	Отношение объема товарной продукции к стоимости ОПФ	Позволяет судить об эффективности использования производственных фондов, произведенной продукции в расчете на единицу фондов	Зависит от стоимости продукции и инфляции, неполной загрузки, простоя оборудования или завышенной стоимости ОПФ
Фондовооруженность труда, р./чел.	Определяется делением среднегодовой стоимости ОПФ на среднесписочную численность персонала	Показывает стоимость ОПФ, приходящуюся на одного работника, и уровень механизации производства	Основную часть ОПФ составляет пассивная часть (здания, сооружения), которые создают «оболочку» для производственного процесса
Фондоемкость продукции, р./р.	Отношение стоимости ОПФ к стоимости товарной продукции, произведенной в течение года	Характеризует эффективность использования средств труда для производства	Зависит от отрасли материального производства и жизненного цикла производственной системы (рост, спад)
Производительность труда (выработка на одного работника), р./чел.	Отношение объема выпущенной продукции к общей численности работников, занятых на производстве	Характеризует часть продукции в расчете на одного работника и позволяет судить о производственном потенциале персонала	Допускает завышение затрат и численности работников. Динамика несопоставима в условиях инфляции
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, %	Отношение прироста производительности труда к приросту заработной платы	Позволяет судить о позитивном развитии («накоплении») или негативном соотношении темпов роста («проедание»)	Показывает только динамику, а не источники тенденций. Зависит от стоимости рабочей силы и цены товара
Фонд оплаты труда (зарботной платы), р.	Общий фонд основной и дополнительной заработной платы, включаемый в себестоимость продукции	Позволяет контролировать размеры и удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции. Является базой для налогообложения	Зависит от величины предприятия, товарной продукции и внешних факторов (налоги, монопольность, численность)
Затраты на управление предприятием, коп./р.	Отношение суммарных затрат на содержание аппарата управления к общим затратам предприятия	Позволяет судить о доле затрат на управление, динамике их изменения во времени	Характеризует эффективность работы только управленческого персонала
2. Социальные показатели			
Частота производственного травматизма, %	Отношение числа случаев производственного травматизма к общей численности персонала	Характеризует состояние охраны труда и техники безопасности на предприятии	Фиксирует только явные случаи производственного травматизма. Зависит от факторов производства и соблюдения правил
Потери рабочего времени на одного работника, чел.-дней	Отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала	Показывает резервы эффективности в использовании труда персонала	Не фиксирует внутрисменные потери рабочего времени. Зависит от социального обеспечения и здравоохранения
Средняя заработная плата одного работника, р./чел.	Отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала	Характеризует уровень оплаты труда и динамику ее изменения во времени	Зависит от цены продукции, инфляции и внешних факторов (налоги и другие)
Качество труда персонала, % или баллов	Первый способ – отношение удельного веса брака и рекламаций к общей численности персонала; второй – экспертная оценка качества на заседании правления по 5-балльной шкале	Первый способ применим в службах сервиса, позволяет связать работу персонала с внешней оценкой качества потребителями и клиентами; второй – простота расчета, возможность соизмерения подразделений	Первый способ – фиксируется только малая часть брака из-за неисполнительности и нарушений; второй – субъективизм экспертных оценок членов правления
Текучесть персонала (рабочих кадров), %	Отношение числа работников, уволенных по собственному желанию и за прогулы, к общей численности персонала	Характеризует уровень стабильности трудового коллектива и работу с персоналом	Не включает часть уволенных по уважительным причинам работников (армия, переезд и так далее) в показатель текущесть

Показатели	Способ расчета	Достоинства	Недостатки
Уровень трудовой дисциплины, нарушений/чел. или баллов	Первый вариант – отношение числа нарушения трудовой дисциплины к общей численности персонала; второй – экспертная оценка уровня дисциплины по 10-балльной шкале	Первый вариант позволяет судить о прогулах, опозданиях, неисполнительности в структурных подразделениях; второй характеризуется простотой расчета	Первый вариант – сложность исчисления из-за отсутствия четкой фиксации нарушений в оперативной отчетности; второй – субъективизм оценки
Количество самовольных невыходов на работу (абсентеизм), чел.-дней	Отношение числа рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе, к среднему числу работников, умноженному на число рабочих дней	Характеризует нестабильность работы трудового коллектива и издержки, связанные с оплатой сверхурочных и простоя оборудования. Руководство получает объективные данные для увольнения	Свидетельствует об уровне трудовой дисциплины и «вольности» по отношению к руководству и философии предприятия
Социально-психологический климат коллектива, баллов	Устанавливается на основе конкретных социологических и психологических исследований с помощью специалистов	Позволяет установить лидеров, мотивацию, потребности, климат и эффективность использования различных методов управления, разработать рекомендации по улучшению климата	Дополнительные затраты на проведение исследований. Невозможность улучшения климата в случае незаинтересованности руководства
3. Организационные показатели			
Надежность работы персонала, долей или баллов	Первый способ – вероятность безотказной работы персонала с минимальным числом отклонений; второй – экспертная оценка надежности управления предприятия по 10-балльной шкале	Первый способ – возможность прогнозирования неблагоприятных периодов в работе и убытков от отклонений; второй – простота расчета и возможность оценки различных подразделений	Первый способ – сложность и большие затраты на расчет показателей надежности; второй – субъективность оценок надежности и их влияния на общую эффективность

Таким образом, в таблице В.2 содержатся основные параметры оценки эффективности системы по функциям управления персоналом, а в таблице В.3 представлены конкретные сбалансированные показатели эффективности (результативности) системы управления персоналом в зависимости от функций по управлению персоналом в организации.

Таблица В.2 – Основные параметры оценки эффективности системы управления персоналом в организации

Основные функции	Содержание оценки персонала
Формирование кадровой политики предприятия	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения
Наем и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценка персонала	Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичность ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профориентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профориентации, оценка их эффективности; выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствие целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом
Профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры

Основные функции	Содержание оценки персонала
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации

Таблица В.3 – Показатели эффективности системы управления персоналом

Функции	Показатели эффективности (результативности)
1. Реализация политики управления персоналом	Оптимизация численности сотрудников, проводимая с целью совершенствования организационно-функциональной структуры предприятия, уменьшения количества работников и повышения доли квалифицированного труда; внедрение положения о работе с сотрудниками, имеющими высокий потенциал, с целью их выявления и развития, а также планомерной подготовки и закрепления на предприятии квалифицированных кадров; формирование на предприятии кадрового резерва из наиболее перспективных сотрудников; обучение менеджеров по программе подготовки управленческих кадров с целью обеспечения предприятия специалистами в области руководства и организации производства
2. Организация труда персонала и мотивация	Средний уровень заработной платы по категориям; средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам; отклонение среднесписочной численности персонала предприятия от плановой; отклонение фонда оплаты труда от бюджета; производительность труда
3. Обеспечение потребности в персонале	Рейтинг привлекательности предприятия как работодателя на рынке труда; процент внутреннего заполнения вакансий; процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений; средние расходы на наем одного работника
4. Управление составом сотрудников	Средний возраст сотрудников; образовательный уровень; средний стаж работы; коэффициент текучести (по категориям персонала) – отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников
5. Адаптация персонала	Процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет; процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами
6. Развитие персонала	Процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом); процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале – нулевой, так как подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно их увольнение влечет материальные и временные потери); процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва; процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом; доля тех, кто вносит рационализаторские предложения (чем она больше, тем лучше, так как это позволяет совершенствовать технологию производства); количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами
7. Оценка персонала	Процент специалистов, прошедших аттестацию; количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям). Ее целью является анализ соответствия личностных и профессиональных качеств сотрудников требованиям должности и условиям труда. Диагностика используется для оценки кандидата на замещение вакантной должности, а также его потенциала для включения в кадровый резерв
8. Обучение персонала	Процент тех, кто прошел обучение (по видам курсов); средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям)
9. Развитие корпоративной культуры	Уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры; коэффициент стабильности кадров – отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от 5 лет и более к общему числу сотрудников

На основании проведенного анализа кадрового обеспечения, анализа использования рабочего времени, производительности труда, а также анализа оплаты труда и эффективности средств на оплату труда проводится оценка эффективности системы управления персоналом в организации.

Исходные данные для оценки эффективности системы управления удобно представлять в виде таблицы В.4. В данной таблице отражаются основные показатели, наиболее полно характеризующие состояние действующей в организации системы управления персоналом.

Таблица В.4 – Исходные данные для оценки эффективности системы управления персоналом в организации

Показатели	Годы		Темп изменения, %	Отклонение	
	базовый	отчетный		абсолютное, %	относительное, %
1. Объем произведенной продукции в сопоставимых ценах, млн р.					
2. Среднесписочная численность работников, чел.					
3. Работники основной деятельности, всего чел.					
В том числе:					
3.1. Рабочие					
3.2. Служащие					
3.2.1. Руководители					
3.2.2. Специалисты					
4. Удельный вес в общей численности работников основной деятельности, %:					
4.1. Рабочих (стр. 3.1 · 100 : стр. 3)					
4.2. Служащих (стр. 3.2 · 100 : стр. 3)					
4.3. Руководителей (стр. 3.2.1 · 100 : стр. 3)					
5. Соотношение рабочих и служащих, чел./чел. (стр. 3.1 : стр. 3.2)					
6. Удельный вес работающих, имеющих образование, всего, %					
В том числе:					
6.1. Высшее					
6.2. Среднее специальное					
6.3. Профессионально-техническое					
6.4. Общее среднее					
6.5. Общее базовое					
7. Обучено работников, всего, чел.					
8. Удельный вес работников, прошедших обучение, % (стр. 7 · 100 : стр. 2)					
9. Текучесть персонала, %					
10. Средний возраст работающих, лет					
11. Календарный фонд рабочего времени, чел.-дней					
12. Отработанное время, чел.-дней					
13. Коэффициент использования фонда рабочего времени (стр. 12 : стр. 11)					
14. Неявки по болезням, чел.-дней					
15. Неявки по болезням в расчете на одного работника, дней (стр. 14 : стр. 2)					
16. Потери рабочего времени, чел.-дней					
17. Потери рабочего времени в расчете на одного работника, дней (стр. 16 : стр. 2)					
18. Численность работников, совершивших прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, чел.					
19. Удельный вес работников, совершивших прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, % (стр. 18 · 100 : стр. 2)					
20. Число случаев прогулов и других нарушений трудовой дисциплины, нарушений					
21. Уровень трудовой дисциплины, нарушений/чел. (стр. 20 : стр. 2)					
22. Отработано сверхурочно, чел.-ч					
23. Среднее число дней работы одного рабочего основной деятельности, дней (стр. 12 : стр. 3.1)					
24. Средняя продолжительность рабочего дня, ч					
25. Среднегодовая выработка работника основной деятельности в сопоставимых ценах, млн р. (стр. 1 : стр. 3)					
26. Среднечасовая выработка рабочего в сопоставимых ценах, тыс. р.					
27. Фонд заработной платы, млн р.					
28. Среднемесячная заработная плата работника, тыс. р. (стр. 27 · 1000 : (стр. 2 · 12))					
29. Расходы на социальную защиту работников, млн р.					

Наименование показателя	Годы		Темп изменения, %	Отклонение	
	базовый	отчетный		абсолютное, %	относительное, %
30. Расходы на профессиональное обучение, млн р.					
31. Расходы на одного работника, прошедшего профессиональное обучение, тыс. р.					
32. Расходы на культурно-бытовое обслуживание, млн р.					
33. Выпуск продукции на рубль заработной платы, р. (стр. 1 : стр. 27)					
34. Удельный вес заработной платы в объеме произведенной продукции, % (стр. 27 · 100 : стр. 1)					
35. Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, %					
36. Среднегодовая стоимость основных фондов, млн р.					
37. Фондовооруженность работников, млн р./чел. (стр. 36 : стр. 2)					
38. Прибыль от реализации продукции, млн р.					
39. Прибыль на одного работника, млн р. (стр. 38 : стр. 3)					

Приложение Г

Образец оформления титульного листа курсовой работы

БЕЛОРУССКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ СОЮЗ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОБЩЕСТВ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА*по дисциплине**«Управление кадровым потенциалом организации»*

на тему: « _____

_____»
(на материалах _____)»

Студента (-ки)
специальности «Менеджмент»
группы _____

(фамилия, инициалы)

Руководитель _____

(ученое звание, ученая степень)

(фамилия, инициалы)

Гомель _____
(год)

Образец оформления титульного листа дипломной работы

БЕЛОРУССКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ СОЮЗ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОБЩЕСТВ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Кафедра менеджмента

Допущена к защите
Заведующий кафедрой
_____ Л. К. Климович
« ____ » _____ 20__ г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему: **«АНАЛИЗ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ
ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ
(на материалах ОАО «Альянс» г. Гомель)»**

Студент

факультета коммерции
и менеджмента, 6 курса,
группы Е-61

_____ Иванов Андрей Викторович

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент

_____ Кудрявцева Татьяна Викторовна

Гомель _____
(год)

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
1. Порядок выполнения работы.....	4
1.1. Выбор темы работы.....	4
1.2. Разработка плана работы	4
1.3. Подбор и изучение литературы.....	5
1.4. Написание работы	6
2. Содержание работы.....	7
3. Оформление работы	8
4. Подготовка к защите и защита работы.....	9
5. Примерные планы курсовых (дипломных) работ	9
Список рекомендуемой литературы	17
Приложения	20

**УПРАВЛЕНИЕ
КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Пособие
по выполнению курсовых и дипломных работ
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент
(по направлениям)» направления специальности 1-26 02 02-02
«Менеджмент (социально-административный)» специализации
1-26 02 02-02 02 «Управление персоналом»**

Авторы-составители:

Климович Любовь Константиновна
Глушакова Екатерина Владимировна
Бонцевич Николай Васильевич

Редактор Т. В. Гавриленко
Технический редактор Т. В. Гавриленко
Компьютерная верстка И. А. Козлова

Подписано в печать 03.01.13. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 2,56. Уч.-изд. л. 2,7. Тираж 60 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.